



Herzlich Willkommen zum Webinar:

# „Ressourcenpool mittleres Management – Handlungsfähigkeit und Stärke gemeinsam entwickeln!“

Closed Shop des Bundesverbandes Pflegemanagement e.V.

Alexianer Krankenhaus Hedwigshöhe in Kooperation mit  
dem Institut für Unternehmensgesundheit

Philipp Andresen  
Institut für Unternehmensgesundheit  
Kontakt: [andresen@unternehmensgesundheit.de](mailto:andresen@unternehmensgesundheit.de)  
[www.unternehmensgesundheit.de](http://www.unternehmensgesundheit.de)

PD Ann-Christin Reimer  
Alexianer KH Hedwigshöhe  
[a.reimer@alexianer.de](mailto:a.reimer@alexianer.de)  
[www.alexianer.de](http://www.alexianer.de)



## Ablauf des Webinars im Überblick

Das Projekt: „SL 4.0 – Pflege in die Zukunft führen“ wird als Beispiel für eine gezielte Entwicklung des mittleren Pflegemanagement vorgestellt

1. Ziele/Anlass und Motivation für das Programm
2. Überblick und didaktischer Aufbau
3. Persönliche Erfahrungen
4. Blitzlichter und High-Lights
5. Ableitung von Schlüsselfaktoren erfolgreicher Führungskräfteentwicklung
6. Fragen/Austausch/Diskussion

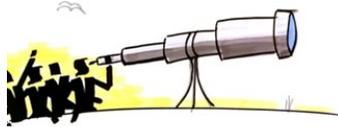


## Umfrage

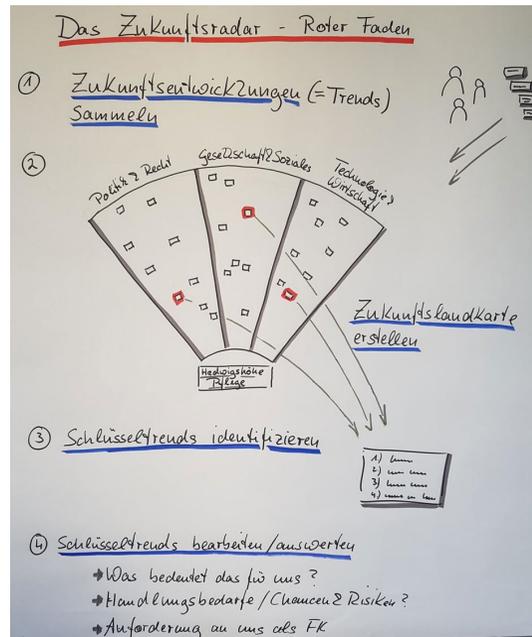
**Wie groß ist in Ihrer Einrichtung der Anteil der akademisch gebildeten Leitungen im mittleren Pflegemanagement?**

- a. weniger als 1/3**
- b. zwischen 1/3 und 2/3**
- c. mehr als 2/3**

## Das Programm im Überblick

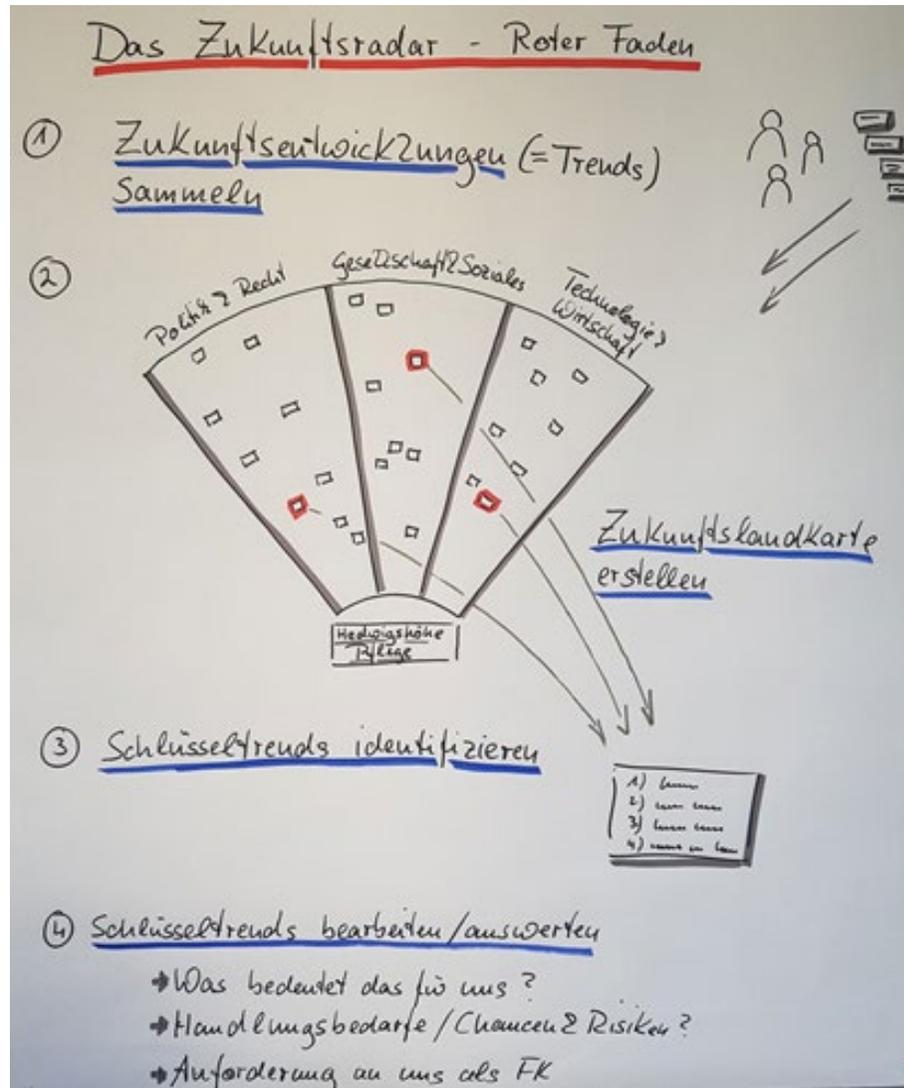


Am Beginn der Reise steht ein gemeinsamer Blick in die Zukunft



Welche Führungskompetenzen braucht es, um die Herausforderungen der Zukunft gut zu bewältigen?

## Das Programm im Überblick



## Output:

- Eine gemeinsame Landkarte zukünftiger Herausforderungen
- Ein zukunftsrobustes Kompetenzprofil
- Aufbruchsstimmung und Motivation für den weiteren Weg



## Vernetzte Ebenen: Veranstaltungen und Lernräume im Überblick



**I. Zukunftsradar & Strategiewerkstätten**

**II. Kompetenztrainings**

**III. Aktionslernen**

**IV. Agile Meetingformate**



## Veranstaltungsformate: Die Strategie-Workshops

### Strategie-Workshop: Ziele

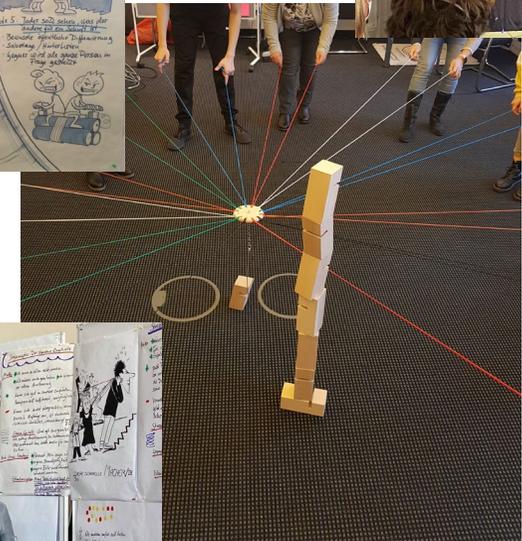
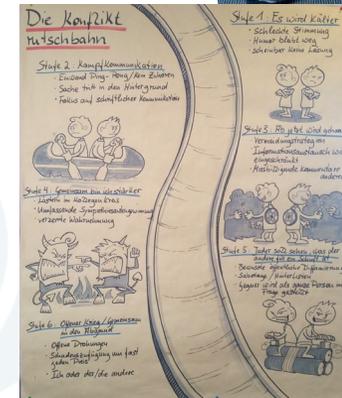
- Gemeinsam mit der PD an übergreifenden & strategisch wichtigen Themen arbeiten
- Strategisches Denken & strategische Instrumente trainieren
- Strategien erarbeiten, deren Umsetzung in den Kompetenz-Workshops geübt wird

### Themen u.a.:

- Ausfall- und Prioritätenkonzept
- Willkommenskultur auf den Stationen
- Erfolgsfaktoren im Krisenmanagement
- Erwartungsklärung zwischen PD und SL

## Veranstaltungsformate: Kompetenztraining

- Skills, Instrumente, Methoden, Haltungen
- Direkter Bezug zu Strategie-Workshops und Kompetenzprofil
- Interaktiv, methodenvielfältig, ‚lernen mit allen Sinnen‘





## Veranstaltungsformate: Agile Meeting-Strukturen

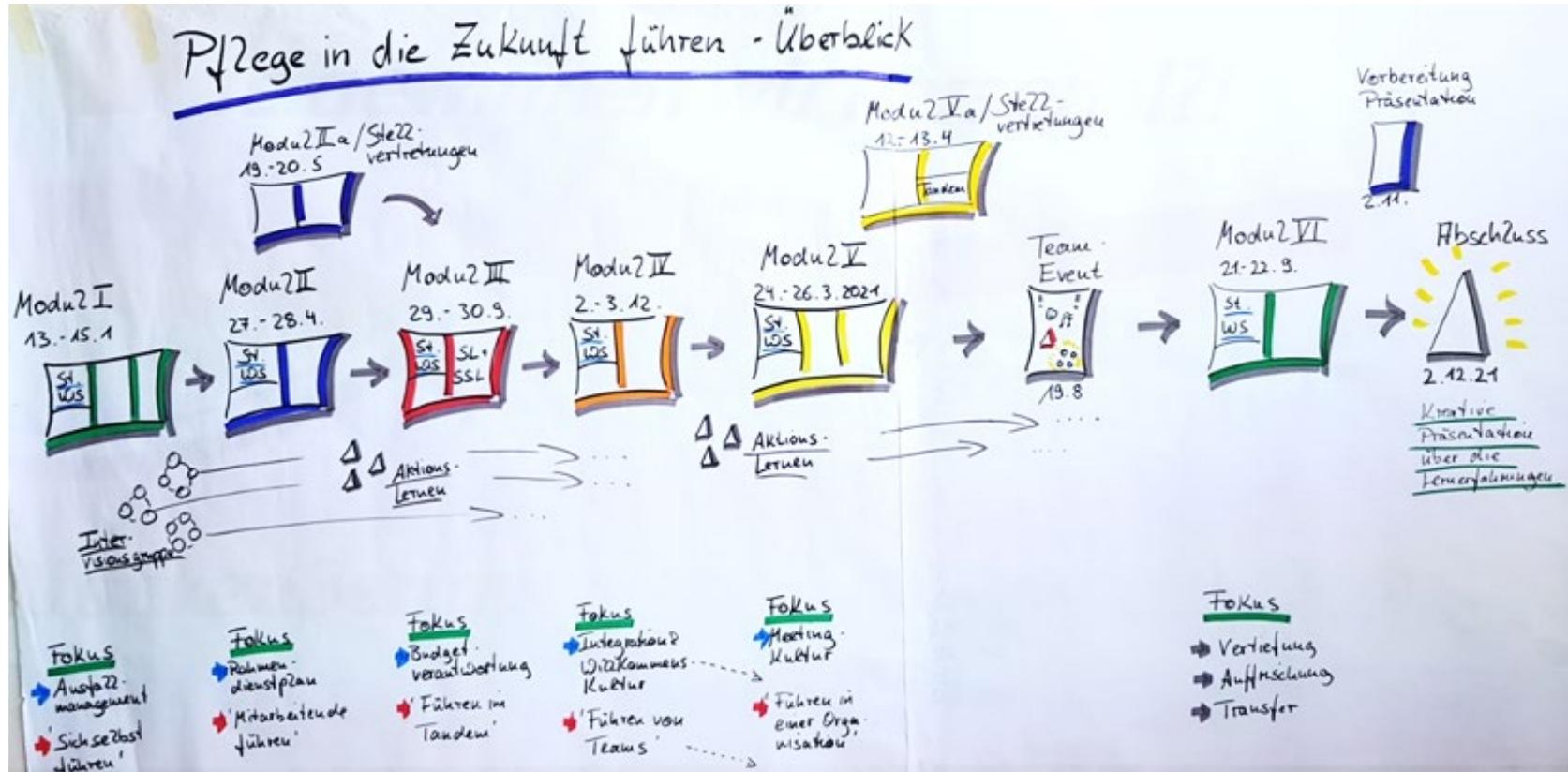
- Besprechungen effizienter machen
- Jedes Thema bekommt einen angemessenen Klärungsrahmen
- Verantwortung und Themeninhaberschaft trainieren





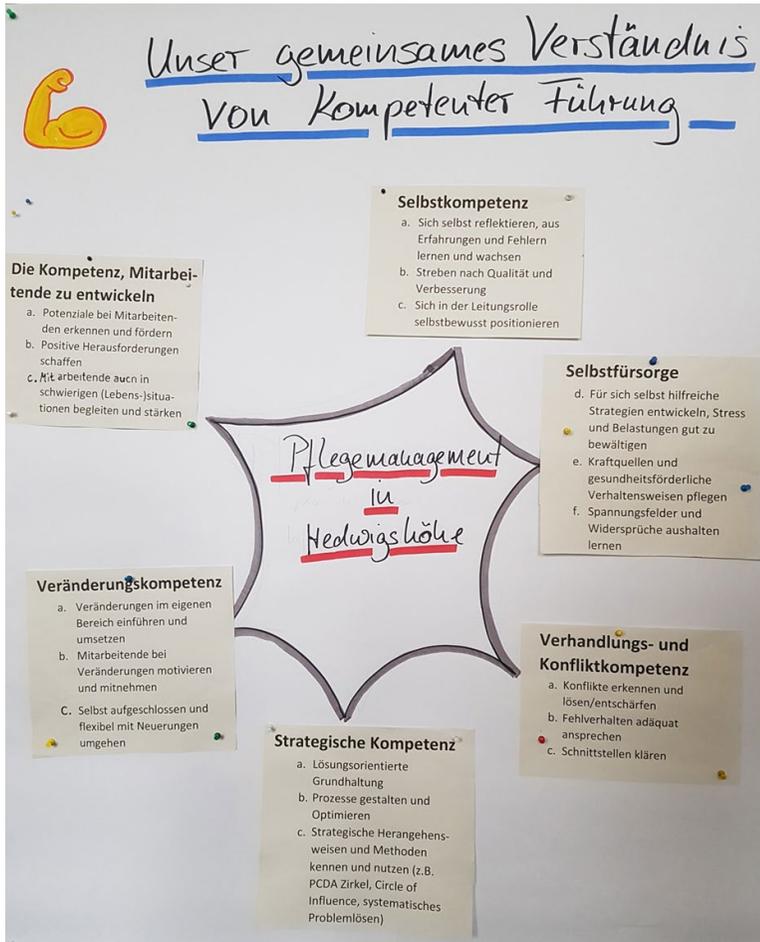
# Das Programm im Überblick

## Roadmap des Curriculums





# Am Ende der Reise steht ein von allen gemeinsam entwickeltes und mit Leben gefülltes Kompetenzprofil



**Schlüsselkompetenz:** Verhandlungs- & Konfliktkompetenz

**Aspekt:** Konflikte erkennen & lösen

**Das bedeutet für uns:**

dass wir unsere Wahrnehmung in Bezug auf Konflikte im Team schärfen und dadurch Konfliktpotenziale frühzeitig erkennen.

dass wir im Bedarfsfall sofort handeln und bei komplexen Situationen auch die PDf zur Unterstützung einbinden.

dass wir – wenn angemessen und möglich – Lösungen gemeinsam mit Beteiligten erarbeiten. =>

**Das bedeutet aber nicht:**

dass mich alle Konflikte betreffen und ich alle angehen muss.

dass immer sofort Lösungen parat sind.

dass immer alle mit den erarbeiteten Lösungen zufrieden sind.

*MA befähigt auch Konflikte selbst zu lösen*

*so damit alle zu lassen*

*Schl- : Verhand...*



# Gesprächsleitfaden ZV-Gespräch orientiert am Kompetenzprofil

Pflegedirektorin

Protokoll



Erstellt am 01.10.2021

Zielvereinbarungsgespräch Stationsleitung/Stellvertretung/ Pflegedirektion

Teilnehmende:

Station \_\_\_\_\_ Datum \_\_\_\_\_

## 1. Strategische Kompetenz

Lösungsorientierte Grundhaltung; Prozesse gestalten und optimieren. Herangehensweisen und Methoden kennen – Beispiele:

## 2. Kompetenz Mitarbeitende zu entwickeln

Mitarbeitende in besonderen Lebenssituationen begleiten und stärken, pro-aktiv/präventive Maßnahmen einleiten; Potenziale erkennen und fördern – Beispiele:

Auszubildende anwerben: welche Maßnahmenunternehmen Sie?

## 3. Verhandlungs- und Konfliktkompetenz

Konflikte erkennen, lösen/entschärfen; Fehlverhalten adäquat ansprechen; Kritik konstruktiv annehmen; Schnittstellen klären

## 4. Veränderungskompetenz

Für Veränderungen offen sein, ggf. Umgang damit finden; Veränderungen einführen bzw. Unterstützung dafür anbieten; Mitarbeitende bei Veränderungen motivieren und mitnehmen; selbst flexibel mit Neuerungen umgehen

## 5. Selbstkompetenz

Sich selbst reflektieren; aus den Erfahrungen lernen neue Prozesse /Strategien ableiten; sich in der Leitungsrolle bewusst positionieren – Umgang mit schwierigen Entscheidungen finden

## 6. Selbstorganisation

Themenvielfalt/Priorisieren; Zeitmanagement

## 7. Selbstfürsorge

Strategien zur Stressbewältigung (Spannungsfelder/innere Widersprüche aushalten) entwickeln/umsetzen, Vorbild sein; Kraftquellen und gesundheitliche Verhaltensweisen pflegen

## 8. Vereinbarung

Tätigkeits-/Aufgabenbereich; Fortbildung/unterstützende Maßnahmen;

Vorbildfunktion: Beteiligung an Veranstaltungen (MA Versammlung, Gottesdienste)

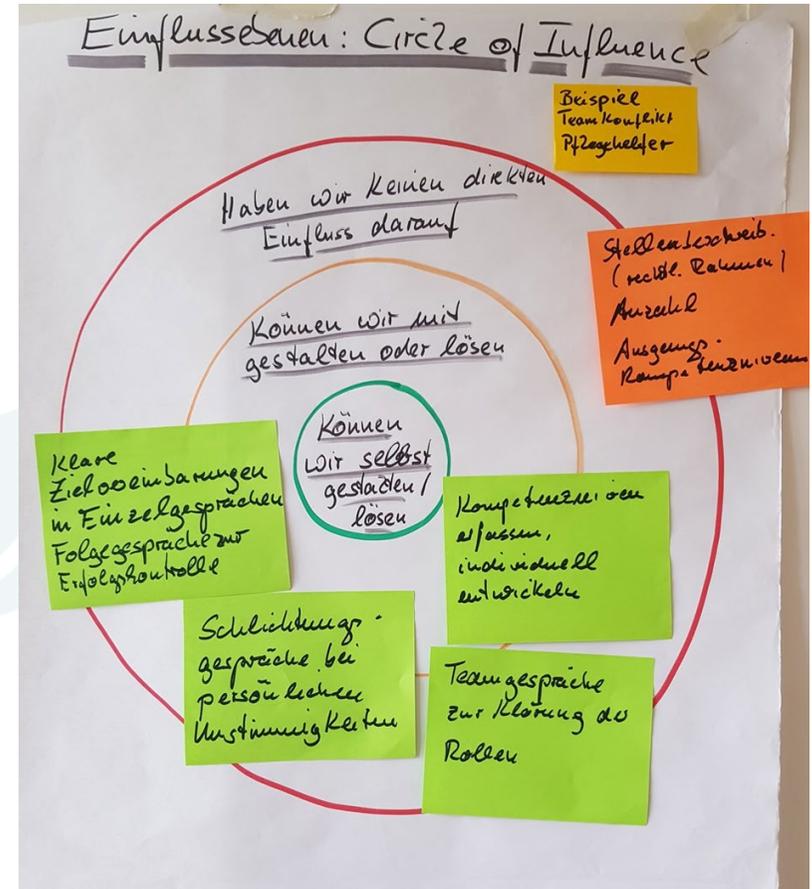
## 9. Zusammenarbeit im Team PD/mit der Pflegedirektorin

Vertrauen; Unterstützung; selbständige Handeln

## 10. Feedback von der Pflegedirektion

### Circle of Influence

- Schärfung des eigenen Rollenverständnisses
- Förderung von Lösungsorientierung, gezieltes Ausloten von Handlungsspielräumen
- Identifikation von nicht veränderbaren Rahmenbedingungen



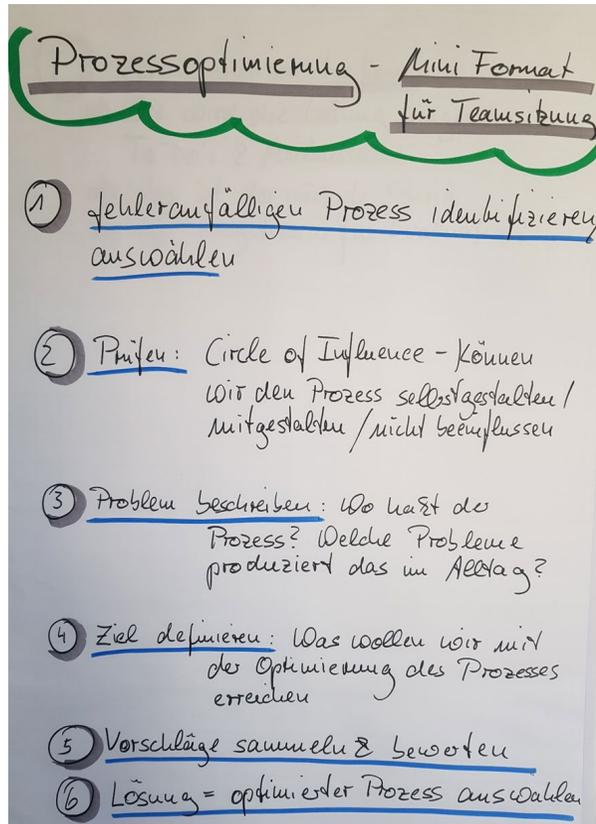
## Stackman-Übung: Erfahrungsorientiertes Lernen über Prozessoptimierung (Video 2)

- Das Optimierungspotenzial eines Prozesse mit allen Sinnen ‚erfahren‘
- Transfer auf eigene Alltagsprozesse
- Entwicklung von Leitfäden zu Optimierung von Alltagsprozessen unter Einbindung des eigenen Teams und zur Schnittstellenklärung übergreifender Prozesse





# Leitfäden als praxisorientierte Führungsinstrumente



Leitfaden für die Klärung von Schnittstellenproblemen (angelehnt an das Harvard-Konzept)

### 1. Vorbereitung

- a. Termin vereinbaren
- b. für ungestörten Rahmen sorgen
- c. Fakten sammeln

### 2. Einstieg

- a. Gesprächsziel benennen
- b. Gegebenenfalls Unstimmigkeiten auf der persönlichen Ebene vorab klären

### 3. Problembeschreibung

- a. Das Problem (=fehleranfälliger Prozess) aus beiden Perspektiven beschreiben

### 4. Interessen erkunden

- a. eigene oft dahinterstehende Interessen offenlegen
- b. Interessen der Gegenseite erfragen

### 5. Lösungsoptionen sammeln

- a. kreativ nach Lösungen (= optimierter Prozess) suchen, die beide Interessen mitberücksichtigen
- b. Oft gibt es mehr Möglichkeiten und kreative Lösungsansätze als auf den ersten Blick vermutet

### 6. Lösung auswählen

- a. In diejenige Lösung (bestmöglicher Prozess) auswählen die größte Schnittmenge der Interessen vereint
- b. gegebenenfalls Kriterien entwickeln nach denen entschieden wird (Zum Beispiel das Patientenwohl)

### 7. Vereinbarungen treffen

- a. Vereinbarungen zum weiteren Vorgehen treffen
- b. den nächsten Schritt definieren
- c. Gegebenenfalls einen Folgetermin zur gemeinsamen Evaluation vereinbaren



## Highlights, Einblicke, Methoden

# Prozessoptimierung im Führungsalltag - Aktionslernen

## Beispiel: Verbesserung der Dekubitusprophylaxe auf der gerontopsychiatrischen Station

Thema: Optimierung der Dekubitus-Prävention

- ① Anlass/Bestandesaufnahme
- ② Ziele: Erstrebenswerte Zustand in der Zukunft
- ③ Vorgaben: Mit welchen Maßnahmen/Schritten komme ich zum Ziel

Anlass/Bestandesaufnahme:

- aktuellen Dekubitusfall auf Station
- examinierte Kräfte berücksichtigen dekubitus-fördernde Symptome von psychiatrischen Erkrankungen nicht ausreichend
- KPI's haben oft nicht ausreichendes Fachwissen über Früherkennung von Dekubitus
- Informationsfluss zwischen Examinierten und KPI's über Dekubitus ist nicht ausreichend
- Bei Fixierungen entstehen Druckstellen

② Ziele

- Examierte Kräfte <sup>spezifisch</sup> erörtern frühzeitig psychiatrische bedingte Dekubitusgefährdung und überwachen diese nach dem fachlichen Standard
- KPI's verfügen über fundiertes Wissen bezüglich Dekubitus-Prävention und geben sich abzeichnende Gefährdungen regelmäßig schnell aus Team weiter
- Examierte Kräfte sollen wägen bei drohender Fixierung das Dekubitusrisiko sorgsam gegenüber Surzeption und Betreuungsaufwand ab.

### Workshop 3.6. 17. Blatt

4

- ① Begrüßung/Vorstellung lt. Andesen / roter Faden
- ② Problem & Handlungsbedarf in groben Zügen darstellen
- ③ Team zu folgender Frage arbeiten lassen:  
Welche Möglichkeiten/ <sup>Maßnahmen</sup> sieht ihr, um eure Dekubitus-Prävention in Zukunft zu verbessern? (5 min jeder für sich / Ergebnisse auf Post-It's)

Ergebnisse werden auf Pin-Wand mit ein paar erläuternden Worten vorgestellt.

- ⇒ Clustern & Priorisieren
- ⇒ Top 3-4 Vorschlag-Cluster: Konkreisieren.  
Standpunkt: Wundwanger (Inhalte/große Zeiten) Verantwortlichkeiten
- ⑤ Ergänzungen durch ~~die~~ das Leitungsmitglied ⇒ Maßnahme-Katalog
- ⑥ Ausblicke: <sup>Protokoll</sup> Zusammenfassung Maßnahmen <sup>Maßnahmen</sup> <sup>Einblick</sup> Evaluation



## Highlights, Einblicke, Methoden

# Prozessoptimierung: Verankerung im Kompetenzprofil

<b>Strategische Kompetenz</b> <b>Prozesse gestalten &amp; optimieren</b>	
<b>Das heißt für uns:</b>	<b>Das bedeutet aber nicht:</b>
dass wir nicht funktionierende oder fehlende Prozesse erkennen und die Verantwortung übernehmen, diese gemeinsam mit dem Team zu verbessern und zu gestalten.	dass wir den ganzen Tag nur Prozesse optimieren.
dass wir dabei vorab für ausreichend Informationen und Daten sorgen und die Handlungsspielräume und Verantwortlichkeiten bzgl. eines Prozesses klären.	dass wir uns dabei im Detail verlieren.
dass wir den MA gezielt Möglichkeiten bieten, nicht funktionierende Prozesse aufzuzeigen.	dass alle Verbesserungsvorschläge realistisch sind und jederzeit umgesetzt werden können.



## *Empfehlungen für die Entwicklung des mittleren Pflegemanagements*

1. Fangen Sie bei den Herausforderungen der Einrichtung an und richten Sie daran die Qualifizierungsinhalte aus (z.B. Integration unterschiedlicher Generationen/Skill-Mix/Change-Projekte managen/ Alltagsprozesse und Schnittstellen gestalten)
2. Verankerung der zentralen Schlüsselqualifikationen in einem Kompetenzprofil: Was heißt gute Führung für uns in der Pflege?
3. Vernetzung von Strategieentwicklung (= Entwicklung der Organisation) mit Kompetenzentwicklung (= Entwicklung der individuellen Person)
4. Praxisorientierte, methodenvielfältige und interaktive Kompetenztrainings



## *Empfehlungen für die Entwicklung des mittleren Pflegemanagements*

5. Transferprojekte für den in den Alltag (Aktionslernen) definieren
6. Intervall-Lernen: Wiederkehrende Lernschleifen ermöglichen, die Inhalte in der Praxis zu üben und zu reflektieren, fortlaufende Auffrischung und Vertiefung der Inhalte in den aufeinanderfolgenden Veranstaltungen
7. Feedback-Prozesse fördern: Das qualifizierte Feedback über das eigene Führungsverhalten ist Voraussetzung für Lernprozesse und die individuelle Weiterentwicklung als Führungskraft. Besonderer Wert hat dabei das Feedback der eigenen Mitarbeiter.
8. Gute PE/HR braucht personelle Ressourcen